



# تحليل وتوصيف الوظائف

المفاهيم العلمية والتطبيقات العملية  
في الوصف الوظيفي

الدكتورة  
كفاية محمد عبدالله



رقم التصنيف : 658.306  
المؤلف ومن هو في حكمه : كفاية محمد عبدالله  
عنوان الكتاب : خليل وتوصيف الوظائف  
رقم الإيداع : 2020/5/1421  
الوصف الوظيفي/ التخطيط الاستراتيجي/ ادارة الافراد  
بيانات الناشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

## حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن  
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشترط  
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,  
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base  
or retrieval system , without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2021م - 1442هـ



## عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059  
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640  
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والخراج : دائرة الانتاج

# تحليل وتوصيف الوظائف

المفاهيم العلمية والتطبيقات العملية  
في الوصف الوظيفي

الدكتورة  
كفاية محمد عبدالله



## الفهرس

- 17 ..... كلمة للمؤلف
- 21 ..... تقديم الكتاب

## فهرس موجز

### الباب الأول

#### المدخل إلى تحليل وتوصيف الوظائف

- 27 ..... الفصل الأول: مقدمة في تحليل وتوصيف الوظائف
- 61 ..... الفصل الثاني: منطلقات تحليل وتوصيف الوظائف

### الباب الثاني

#### نظام تحليل وتوصيف الوظائف

- 105 ..... الفصل الثالث: تحليل الوظائف
- 145 ..... الفصل الرابع: تصميم الوظائف
- 181 ..... الفصل الخامس: الوصف الوظيفي
- 221 ..... الفصل السادس: الكفايات (الجدارات) الوظيفية
- 267 ..... الفصل السابع: الهيكل الوظيفي

### الباب الثالث

#### استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف

- 295 ..... الفصل الثامن: استخدامات إدارة الموارد البشرية
- 349 ..... الفصل التاسع: استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة

## فهرس المحتويات

### الباب الأول

#### المدخل إلى تحليل وتوصيف الوظائف

27	الفصل الأول: مقدمة في تحليل وتوصيف الوظائف .....
29	1-1 المقدمة .....
30	1-2 حلقة المواهب .....
31	أولاً: الاختيار الصحيح للأفراد .....
32	ثانياً: تمكين العاملين .....
32	ثالثاً: تحفيز وتنشيط العاملين .....
33	1-3 تحليل وتوصيف الوظائف: الحجر الأساس .....
35	1-4 مكونات الوظيفة والمفاهيم الأساسية ذات الصلة .....
35	النشاط أو العنصر .....
35	المهمة .....
35	الواجبات .....
35	العمل .....
36	الوظيفة .....
36	المهنة .....
40	1-5 ماهية تحليل وتصنيف الوظائف .....
41	معلومات أساسية عن الوظيفة .....
46	1-6 مخرجات تحليل وتوصيف الوظائف .....

48	1-7	منافع اعداد بطاقات الوصف الوظيفي
52	1-8	اعتبارات لدى تحليل وتوصيف الوظائف
53		التغيير في بيئة العمل
53		تباين المعلومات الواردة حول الوظيفة الواحدة من مختلف مصادر جمعها
53		المواءمة بين الأسلوب المستخدم في تحليل الوظائف وطبيعة الوظيفة
53		المراد تحليلها
53		خبرة شاغل الوظيفة
54	1-9	مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف
54	1-10	التحديات التي تواجه إعداد الوصف الوظيفي
58	1-11	خطة الكتاب
59	1-12	الخلاصة
60		أسئلة الفصل الأول
61		<b>الفصل الثاني: منطلقات تحليل وتوصيف الوظائف</b>
63	2-1	المقدمة
64	2-2	استراتيجية المنظمة
65		صياغة محاور العمل الاستراتيجي
68	2-3	التنظيم وبناء الهيكل التنظيمي
70		خصائص التنظيم الجيد
71		الخطوات الرئيسة في عملية التنظيم
71		بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة
72		تصنيف الهياكل التنظيمية
84		خطوات إعداد وبناء الهيكل التنظيمي
87		محددات الهيكل التنظيمي

89	مبررات إعادة التنظيم الإداري
91	المبادئ والأسس التنظيمية لتصميم الهيكل التنظيمي
95	2-4 تخطيط القوى البشرية
96	فوائد التخطيط الاستراتيجي للقوى البشرية في المنظمة
98	2-5 حاكمية المورد البشري
99	أهداف الحوكمة
100	عناصر حاكمية الموارد البشرية
101	2-6 الخلاصة
102	أسئلة الفصل الثاني

## الباب الثاني

### نظام تحليل وتوصيف الوظائف

105	الفصل الثالث: تحليل الوظائف
107	3-1 المقدمة
108	3-2 مفهوم تحليل الوظائف
109	تعريف تحليل الوظائف
110	3-3 عناصر تحليل الوظائف
112	3-4 أهمية تحليل الوظائف
113	3-5 اعتبارات تحليل الوظائف
113	مشاركة العاملين
113	تحديد المستوى المطلوب من التحليل
114	تحديد موعد القيام بعملية التحليل
	تحديد المدى الزمني والتغير الذي يطرأ على المنظمة بعد آخر عملية تحليل
114	لوظائف

115	3-6 مراحل تحليل الوظائف
115	المرحلة الأولى: التخطيط لعملية التحليل
117	المرحلة الثانية: اختيار طرق التحليل ووسائل جمع البيانات
118	المرحلة الثالثة: جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها
119	المرحلة الرابعة: إعداد الوصف الوظيفي
121	المرحلة الخامسة: المراجعة والتحديث
122	3-7 أساليب تحليل الوظائف
122	أسلوب تحليل مخزون المهام
122	أسلوب المواقف الحرجة
123	التحليل النشاطي
125	أسلوب تحليل الموقع
126	3-8 طرق جمع البيانات والمعلومات
126	أولاً: طريقة المقابلات الشخصية
128	ثانياً: طريقة الملاحظة المباشرة
130	ثالثاً: طريقة نماذج الاستقصاء أو الاستبيان
131	رابعاً: طريقة فحص سجلات الأداء
132	خامساً: طريقة الاستعلامات
132	3-9 أمثلة لنماذج تحليل الوظيفة
132	النموذج الأول
138	النموذج الثاني
140	النموذج الثالث
142	3-10 استخدامات تحليل الوظائف
143	3-11 الخلاصة



144	أسئلة الفصل الثالث
<b>145</b>	<b>الفصل الرابع: تصميم الوظائف</b>
147	4-1 المقدمة
149	4-2 عناصر تصميم الوظيفة
149	العنصر الأول: محتوى الوظيفة وعلاقتها
150	العنصر الثاني: نتائج الأداء
150	العنصر الثالث: التغذية الراجعة
154	4-3 متطلبات تصميم الوظائف
155	أولاً: تجميع المهام والواجبات في وظيفة متكاملة
156	ثانياً: تصميم الوظيفة بما يتوافق مع الفرد
157	ثالثاً: توافق تصميم الوظيفة مع ظروف المنظمة
158	4-4 العوامل المؤثرة في تصميم الوظيفة
158	العوامل البيئية
159	العوامل التنظيمية
160	العوامل السلوكية
161	4-5 التطور التاريخي لتصميم الوظائف
161	المرحلة الأولى: التخصص الوظيفي
162	المرحلة الثانية: مدخل دراسة استجابة الموظف
165	المرحلة الثالثة: المدخل المعاصر
171	4-6 أساليب تصميم الوظائف
171	أسلوب تبسيط العمل
172	توسيع الوظيفة
172	التناوب الوظيفي

173	الإثراء الوظيفي
174	فرق العمل
176	4-7 خطوات تصميم الوظيفة
176	الخطوة الأولى: التخطيط والتهيئة لتصميم الوظيفة
177	الخطوة الثانية: وضع تصاميم للوظيفة
178	الخطوة الثالثة: تنفيذ التصاميم ومتابعتها
179	4-8 الخلاصة
180	أسئلة الفصل الرابع
<b>181</b>	<b>الفصل الخامس: الوصف الوظيفي</b>
183	5-1 المقدمة
185	5-2 الوصف الوظيفي قيمة مضافة
190	5-3 قوائم الوصف الوظيفي
190	القائمة الأولى: الوصف الوظيفي العام
192	القائمة الثانية: الوصف الوظيفي المحدد
193	5-4 مكونات بطاقة الوصف الوظيفي
197	أولاً: البيانات التعريفية للوظيفة
199	ثانياً: ملخص الوظيفة
200	ثالثاً: واجبات ومهام الوظيفة
205	رابعاً: السلطات والصلاحيات
206	خامساً: العلاقات الوظيفية
208	سادساً: معايير تقييم أداء الوظيفة
209	سابعاً: ظروف عمل الوظيفة
211	ثامناً: مواصفات شاغل الوظيفة

215	تاسعاً: اعتماد بطاقة الوصف الوظيفي
217	5-5 نصائح لدى اعداد الوصف الوظيفي
218	5-6 الخلاصة
219	أستلة الفصل الخامس
221	<b>الفصل السادس: الكفايات (الجدارات) الوظيفية</b>
223	6-1 المقدمة
225	6-2 مفهوم الكفايات (الجدارات) الوظيفية
227	6-3 سمات وخصائص الكفايات (الجدارات) الوظيفية
230	6-4 أنواع الكفايات في المنظمة
231	أولاً: الكفايات الفردية
232	ثانياً: الكفايات الجماعية
233	ثالثاً: الكفاءات الاستراتيجية
235	6-5 عناصر الكفايات الوظيفية
235	المعرفة
235	المهارات
235	مفهوم الذات والقيم
235	السمات
235	الدوافع
236	6-6 تصنيف الكفايات الوظيفية
236	الكفايات الفنية أو الوظيفية
236	الكفايات الإدارية
237	الكفايات البشرية
237	الكفايات المفاهيمية

الفهرس

237	كفايات جوهرية أو رئيسية
237	كفايات قيادية أو إدارية
237	كفايات وظيفية
237	6-7 خارطة الكفايات الوظيفية
238	الكفايات الجوهرية
238	الكفايات العامة
238	الكفايات الفنية
239	6-8 قاموس الكفايات الوظيفية
242	6-9 خطوات اعداد دليل الكفايات الوظيفية (تجربة ديوان الخدمة المدنية الأردني)....
242	الكفايات الجوهرية
243	الكفايات العامة
243	الكفايات الفنية
258	6-10 نماذج تطبيقية للكفايات الوظيفية
265	6-11 الخلاصة
266	أسئلة الفصل السادس
<b>267</b>	<b>الفصل السابع: الهيكل الوظيفي</b>
269	7-1 المقدمة
269	7-2 قائمة الوظائف
272	7-3 العوائل الوظيفية
273	7-4 خارطة الوظائف
277	7-5 مفهوم الهيكل الوظيفي
278	7-6 سمات الهيكل الوظيفي
278	مبدأ الهرمية (التدرج الرئاسي)

278	مبدأ التكامل
278	مبدأ التنسيق
279	مبدأ التوافق مع الهيكل التنظيمي
279	7-7 تصميم الهيكل الوظيفي
280	تحديد هدف المنظمة
280	وضع الخطط
280	تقسيم العمل
280	بناء الهيكل التنظيمي
280	تحليل العمل
280	وصف الوظائف
281	بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه
281	تحديد الملاك
281	7-8 تصنيف الهياكل الوظيفية
281	تصميم البناء البسيط
281	تصميم الهيكل الميكانيكي
281	تصميم البناء المهني
281	7-9 مكونات الهيكل الوظيفي
282	أولاً: ترتيب الوظائف
283	ثانياً: تصنيف الوظائف
286	ثالثاً: تدرج الوظائف
287	رابعاً: التكامل الوظيفي
288	خامساً: نطاق الوظيفة
291	7-10 الخلاصة

292 ..... أسئلة الفصل السابع

### الباب الثالث

#### استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف

295 ..... الفصل الثامن: استخدامات إدارة الموارد البشرية

297 ..... 8-1 المقدمة

298 ..... 8-2 استخدامات الاستقطاب والتعيين

298 ..... منهجية الاستقطاب والتعيين المبني على الكفايات الوظيفية

301 ..... استخدام بطاقة الوصف الوظيفي في الاعلان عن الوظيفة

302 ..... صياغة اعلان الوظيفة

303 ..... الكفايات الوظيفية في اعلان الوظيفة

306 ..... 8-3 استخدامات إدارة المواهب وتحديد الوظائف الحرجة

307 ..... معايير تحديد الوظائف الحرجة

307 ..... معيار توليد القيمة

307 ..... معيار الأثر الاستراتيجي

308 ..... أخطاء تحديد الوظائف الحرجة

309 ..... اعتبارات تحديد الوظائف الحرجة

310 ..... تحليل الوظائف الحرجة

312 ..... تصنيف الوظائف وفق أدوارها

313 ..... 8-4 استخدامات تدريب وتطوير العاملين

314 ..... مقاييس الكفايات

314 ..... منهجية التدريب

318 ..... 8-5 استخدامات إدارة وتقييم الأداء

321 ..... طرق تقييم الأداء

321	مستويات أداء الأفراد
322	أبعاد الأداء
330	8-6 استخدامات تقييم الوظائف/ الأجور والتعويضات
331	أهداف تقييم الوظيفة
331	خطوات وإجراءات تقييم الوظيفة
334	أسباب تقييم وظيفة قد سبق تقييمها
335	8-7 استخدامات الاحلال والتعاقب
335	أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي
336	مراحل عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي
346	المتطلبات الاولية لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي
347	8-8 الخلاصة
348	أسئلة الفصل الثامن
349	<b>الفصل التاسع: استخدامات تحليل وتصنيف الوظائف في المنظمة</b>
351	9-1 المقدمة
352	9-2 مراجعة تصميم وتطوير العمليات
352	خصائص العمليات الانتاجية
354	أنظمة الإنتاج
364	9-3 تقييم المنظمة
374	9-4 إدارة استمرارية الأعمال
375	خطوات إعداد خطة إدارة استمرارية الأعمال
384	9-5 الخلاصة
385	أسئلة الفصل التاسع
387	المراجع
393	المؤلف في سطور